Identifier mon style de management et mes points de vigilance personnels

Réf. Internet Fiche CDS.08.60

Saisissez la « Réf. Internet » dans le moteur de recherche du site www.editions-tissot.fr pour accéder au contenu actualisé (voir mode d'emploi page 7)

Dans le cadre de l'abonnement, cf. page 9

Lorsque nous prenons un poste de manager, notre façon d'agir doit être la plus souple possible. Dans la fiche « Découvrir les styles de management » (CDS.08.50), nous présentons les quatre styles de management qui résument l'ensemble de nos attitudes. Or, de manière naturelle, nous avons tendance à privilégier certains styles au détriment d'autres. Le savoir pour tenter de nous ouvrir aux autres formes de management représente nos points de vigilance en tant que manager.

Cette fiche a pour finalité de rappeler les quatre styles de management à notre disposition, et de vous aider à mieux cerner ceux que vous avez tendance à privilégier au quotidien.

Descriptif

Outils pratiques à télécharger

Néant

Vue d'ensemble

Réf. Internet : CDS.08.60.010

Les styles de management décrivent quatre formes de relations que l'on tisse avec nos collaborateurs : le style directif, persuasif, participatif et délégatif.

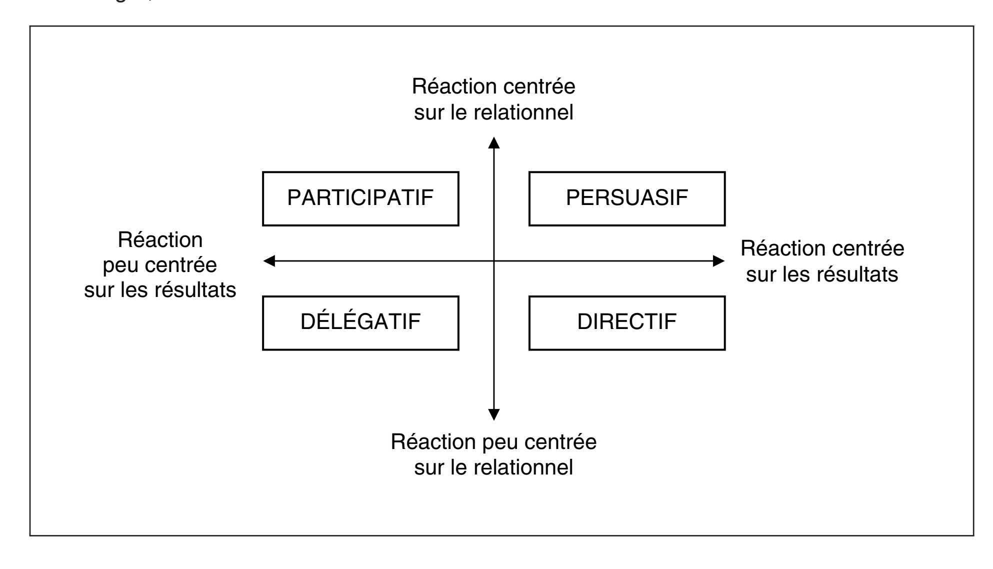
Chacun d'eux favorise deux types de contacts avec notre équipe, ou s'en éloigne :

- les contacts relationnels : ce sont les contacts qui privilégient la relation avec le collaborateur et dans lesquels nous recherchons son point de vue par la discussion et l'échange ;
- les contacts organisationnels : ce sont les contacts qui privilégient les résultats, les méthodes, et dans lesquels on se concentre sur les objectifs à atteindre.

Ces deux types de contacts peuvent être matérialisés par deux axes :

- l'axe vertical du relationnel ;
- l'axe horizontal de l'organisationnel.

On peut alors illustrer la place de ces quatre styles de management comme sur le schéma suivant :



Explication et méthode

Réf. Internet : CDS.08.60.020

Pour vous aider à cerner les styles que vous privilégiez, nous allons vous présenter, dans les développements qui suivent, douze situations de management. Celles-ci portent sur des situations générales ; elles ont été rédigées de façon à être le plus aisément compréhensibles.

Pour chacune d'elles, nous vous proposons quatre réactions possibles : A, B, C et D. Vous devrez entourer la réaction qui vous paraît être celle que vous aurez la plupart du temps.

Afin de profiter au mieux de ce questionnaire, essayez de répondre de la manière la plus franche possible, en vous disant à chaque fois : « quel comportement aurai-je favorisé le plus souvent ? ». L'intérêt est d'obtenir une image la plus fidèle possible de vos tendances de management.

SITUATION 1

Vous avez recruté un responsable d'équipe, il y a deux mois. Il a su faire preuve dans son passé professionnel des compétences nécessaires pour le management. Vous êtes confiant quant à sa capacité à diriger une petite équipe. Toutefois, depuis quelque temps, il semble mal assuré, il vous questionne de plus en plus souvent sur la manière de traiter certains dossiers, ou encore sur la façon de mobiliser son équipe sur certaines tâches.

Votre comportement

A. Vous lui témoignez votre confiance, et lui indiquez seulement quelques pistes de réflexion.

B. Vous organisez un premier entretien pour analyser avec lui les difficultés qu'il rencontre, puis un second pour lui présenter des solutions que vous avez élaborées au préalable.

C. Vous l'interrogez sur la manière dont il appréhende son rôle, sur les solutions possibles pour faire face aux difficultés qu'il rencontre. Puis, vous décidez en commun des solutions à retenir et du plan d'action à mettre en œuvre.

D. Vous lui expliquez ce qu'il doit faire et comment il doit le faire en lui précisant les résultats que vous attendez de lui en tant que responsable d'équipe.

SITUATION 2

Un de vos cadres, doté d'une longue expérience et se trouvant aujourd'hui à la tête d'une équipe de 8 personnes, semble subitement avoir des problèmes pour recruter un nouveau salarié, sachant que les deux derniers recrutements se sont soldés par un départ prématuré (avant la fin de la période d'essai).

Votre comportement

A. Vous lui rappelez quelle est la démarche de recrutement et d'intégration à suivre à l'avenir.

B. Vous lui demandez s'il y a quelque chose qui le préoccupe, puis vous l'interrogez sur les raisons pour lesquelles, selon lui, les deux précédents salariés recrutés sont partis, ainsi que sur la manière dont il compte mener le prochain recrutement.

C. Vous lui rappelez les raisons pour lesquelles les deux derniers salariés sont partis et vous lui réexpliquez toute l'importance de réussir ce recrutement.

D. Vous le laissez résoudre le problème seul et lui demandez à être présent lors du prochain recrutement en tant qu'observateur. Vous n'interviendrez que si le besoin s'en fait sentir.

SITUATION 3

Vous avez un collaborateur que vous considérez comme quelqu'un d'expérience, d'ambitieux et de très bon techniquement. Quand vous lui faites une remarque, il réagit de manière très négative, devient irritable et se met alors facilement en colère.

Votre comportement

A. Vous lui expliquez que personne ne gagne jamais quoi que ce soit à se mettre en colère, que cela ne permet pas de progresser et que vous attendez une autre attitude.

B. Vous le convoquez en entretien pour lui dire que son attitude n'est pas, selon vous, une attitude professionnelle et vous lui indiquez que vous souhaitez que cela ne se reproduise plus.

C. Vous considérez que cela a peu d'importance, compte tenu des résultats qu'il obtient et de sa progression constante.

D. Vous saisissez une occasion semblable et vous en discutez en essayant de mieux

CDS.08.60

cerner d'abord le pourquoi d'une telle réaction et ensuite comment l'éviter.

SITUATION 4

L'un de vos collaborateurs, bien qu'expérimenté et pressenti pour devenir prochainement responsable d'équipe, s'est encore « pris le bec » avec l'un de ses collègues. Vous en aviez déjà discuté avec lui, sans pour autant constater d'amélioration.

Votre comportement

A. Dans un entretien, vous lui faites valoir qu'une amélioration de son comportement l'aidera à accéder plus rapidement au statut de responsable d'équipe.

B. Vous lui faites clairement comprendre que ce comportement est inadmissible et qu'il doit en changer au plus vite, en soulignant que vous en avez déjà discuté ensemble, sans pour autant constater de changement.

C. Vous discutez avec lui des raisons de son emportement et vous lui expliquez que vous pouvez comprendre que, sous la pression des résultats et d'une nomination possible de responsable d'équipe, on peut faire ce genre d'erreur. Vous lui demandez les solutions qu'il pourrait mettre en œuvre afin d'améliorer son comportement et décidez ensemble du plan d'action en la matière.

D. Vous lui laissez encore un peu de temps pour « redresser la barre » et êtes convaincu que cette situation ne peut être que passagère, car vous avez constaté qu'il avait déjà beaucoup évolué par rapport à ses attitudes passées.

SITUATION 5

Un de vos responsables d'équipe « de la première heure », responsable expérimenté et performant, vous a demandé un entretien pour que vous trouviez une solution à un problème personnel et assez inattendu.

Votre comportement

A. « Je n'ai pas de solution pour le moment et je suis convaincu que vous pourrez en trouver une meilleure que la mienne. Réfléchissez-y à nouveau, et si vraiment vous n'arrivez à aucune solution satisfaisante, revenez me voir ! ».

B. « Habituellement vous résolvez ce genre de problème sans difficulté, mais si je peux vous aider je le ferai. Asseyez-vous, nous allons voir ce que je peux faire pour vous ! ».

C. « Donnez-moi tous les éléments que vous possédez à ce sujet de façon à vous soumettre des solutions possibles. Nous en discuterons ensuite et déciderons ensemble de la conduite à tenir ! ».

D. « Il s'agit là d'un problème personnel, je ne peux rien pour vous, mais résolvez-le au plus vite car la situation l'exige ! ».

SITUATION 6

Il y a un mois, vous avez réaffirmé à l'un de vos collaborateurs que l'entreprise attendait de lui qu'il remplace le responsable d'équipe actuel, en cours d'évolution professionnelle.

Votre collaborateur, à qui vous demandez de réaliser cette reprise, ne manifeste aucun comportement adapté et poursuit son rôle de membre de l'équipe. Lors d'un précédent entretien il vous avait annoncé que cela l'embêtait car il aurait ainsi 6 collaborateurs à gérer et qu'il n'était pas sûr d'en être capable.

Votre comportement

A. Vous avez un entretien avec lui pour lui réexpliquer ce que vous attendez de lui dans le cadre du statut de responsable d'équipe et comment il peut s'y prendre pour réaliser cette reprise dans les meilleures conditions.

B. Vous proposez une rencontre à trois : lui, l'ex-responsable d'équipe, et vous. L'objectif de cette rencontre étant de se faire une idée plus précise de l'opportunité de cette reprise et de discuter ensemble des solutions possibles pour la réaliser selon des conditions qui satisfassent tout le monde. Vous terminez en faisant savoir à votre collaborateur que vous avez confiance dans ses qualités personnelles pour mener à bien la reprise de l'équipe.

C. Vous le laissez tranquille et pensez qu'il sait où se trouve son intérêt. Il ne tardera pas à changer d'attitude.

D. Vous lui présentez l'intérêt de cette reprise pour lui mais aussi pour l'entreprise. Vous lui proposez les différentes solutions possibles pour réussir cette opération et la rendre profitable.

SITUATION 7

Vous apprenez, au cours d'une conversation informelle, que l'un de vos nouveaux collaborateurs ne prend pas ses pauses-déjeuners et commence avant l'arrivée du responsable d'équipe.

La situation est d'autant plus délicate qu'il travaille vite et ne sollicite jamais aucune aide. Pour lui apparemment le mot d'ordre semble être : « *vite fait et bien fait, la productivité à tout prix* ».

Votre comportement

A. Vous organisez un entretien et lui rappelez clairement les règles au sein de votre entreprise, en ce qui concerne la gestion d'un chantier. Vous lui indiquez que, désormais, vous souhaitez qu'il arrive le matin avec l'équipe.

B. Vous organisez un entretien où vous lui expliquez les raisons pour lesquelles les horaires doivent être respectés sur un chantier. Vous argumentez sur les risques encourus de travailler en dehors de cet horaire, que cela ne doit pas, et ne peut pas gêner la productivité. Et, vous insistez sur l'importance de ce respect, tout en lui reconnaissant sa qualité de travail.

C. Vous profitez d'un prochain déplacement sur le chantier pour arriver avant l'équipe et pouvoir vous entretenir avec lui. Vous le questionnez sur son attitude pour en identifier plus précisément les raisons. Vous définissez ensuite avec lui les règles que vous voulez qu'il respecte.

D. Vous n'intervenez pas pour le moment, pensant qu'il est adulte et qu'il sait pertinemment les risques qu'il prend. Vous faites confiance à la situation et à l'équipe pour trouver les moyens de résoudre cette situation.

SITUATION 8

Un de vos responsables d'équipe, que vous estimez pour ses qualités d'animateur, rencontre, depuis peu, des difficultés relationnelles avec deux de ses collaborateurs, suite à des modifications de planning. Ceux-ci se sont d'ailleurs plaints, auprès de vous, lors de votre dernier passage.

Votre comportement

A. Vous proposez un entretien à votre chef d'équipe en lui disant que vous êtes conscient de son problème ; vous le questionnez durant l'entretien sur la façon d'améliorer ses relations avec les collaborateurs concernés.

B. Vous avez demandé aux deux salariés de voir directement avec votre chef d'équipe et vous attendez que celui-ci revienne vers vous.

C. Vous faites appel à votre expérience pour lui proposer des solutions.

D. À l'occasion d'une réunion sur ses objectifs opérationnels, vous abordez cette difficulté et vous lui demandez de la résoudre au plus vite.

SITUATION 9

Pour faire face à un remplacement de dernière minute, vous apprenez que l'un de vos responsables d'équipe a affecté un collaborateur sur un autre site. Vous savez que ce collaborateur est un peu lent et surtout très attaché à ses collègues. Cette décision vous semble inadéquate : un autre collaborateur aurait dû être choisi.

Votre comportement

A. Vous décidez de ne pas intervenir pour le moment. Vous observez la façon dont la situation s'organise et vous attendez de voir s'il est capable de s'intégrer.

B. Vous provoquez une réunion comprenant le responsable d'équipe, le collaborateur et vous-même, avec pour objectif de mettre à jour les difficultés auxquelles il sera confronté et des échanges sur l'organisation du planning.

C. Vous rencontrez le responsable d'équipe et l'informez des difficultés éventuelles que le collaborateur rencontrera. Vous lui montrez les actions préventives à envisager.

D. Vous indiquez clairement au responsable d'équipe que vous n'êtes pas d'accord et vous lui expliquez qu'il lui faut revenir sur sa décision.

SITUATION 10

Vous avez recruté un collaborateur. Il démontre un réel professionnalisme dans l'exécution de son travail. Cependant, il a des comportements qui étaient probablement adaptés à son précédent poste, mais qui ne le sont plus dans votre environnement.

Votre comportement

A. Vous le laissez fonctionner comme il le souhaite mais vous restez très attentif pour le cas où vous auriez besoin d'intervenir.

B. Vous lui dites que certains comportements ne sont pas adaptés et vous lui expliquez les autres manières de faire en les justifiant.

C. Vous lui dites que certains comportements doivent changer et pour quelles raisons. Vous lui proposez d'en discuter ensemble.

D. Vous lui précisez les comportements qu'il doit corriger et vous lui expliquez que sinon ça ne pourra pas continuer comme cela !

SITUATION 11

Trois de vos collaborateurs sont en conflit, depuis peu, avec le responsable d'équipe. Cela engendre des tensions et des désaccords nuisibles à la bonne marche des dossiers.

Votre comportement

A. Vous informez les collaborateurs que les tensions ne peuvent plus durer sinon il y aura des sanctions.

B. Vous réunissez les 3 protagonistes pour insister sur la nécessité d'une entente entre eux, afin de préserver les résultats. Puis, vous suggérez plusieurs solutions et demandez leurs réactions.

C. Vous informez les 3 protagonistes de votre sentiment par rapport à cette situation et vous les faites réfléchir sur les solutions possibles et satisfaisantes pour tous, comme pour la bonne marche de l'équipe.

D. Vous leur faites savoir qu'ils sont capables tous les trois de résoudre seuls leurs différends et que vous n'interviendrez pas, sauf si cela s'avère absolument indispensable.

SITUATION 12

Lors d'une réunion, votre responsable d'équipe a commenté, avec des mots blessants, les résultats insuffisants et les erreurs répétées observées dans les derniers dossiers (en accusant nominativement certains salariés de mauvais travail et de manque de productivité).

Ces derniers viennent vous voir pour se plaindre de ce qui s'est passé et demandent à ce que vous défendiez leur cause. De votre côté, vous êtes d'accord sur l'analyse des mauvais résultats.

Votre comportement

A. Vous leur dites clairement que si leurs résultats avaient été meilleurs cela ne se serait pas passé ainsi et vous les renvoyez à leur poste.

B. Vous rencontrez les salariés mécontents et vous justifiez l'attitude de votre responsable en leur réexpliquant les conséquences de leur travail insuffisant. Vous leur dites que vous parlerez de son attitude avec votre responsable.

C. Vous dites clairement que l'attitude du manager n'était pas acceptable, mais que l'intervention était justifiée sur le fond. Vous écoutez leur avis, puis, vous les faites réfléchir à la manière d'apaiser la situation.

D. Vous dites à vos collaborateurs que l'attitude du responsable d'équipe était justifiée et qu'à présent ils doivent se débrouiller avec lui.

Une fois toutes vos réponses données, poursuivez votre lecture par la rubrique suivante (rubrique mise en pratique) où vous trouverez la « Grille de notation et découverte de vos points de vigilance » et suivez ses indications pour la remplir et obtenir votre score.

Évitez les erreurs grâce aux mises en garde

Les erreurs à éviter

@ *Réf. Internet : CDS.08.60.030*

CDS.08.60

Suivant vos tendances, vous constaterez que nous ne favorisons pas un seul style de management mais plutôt des couples de style.

Tendance 1 :
Styles DIRECTIF / PERSUASIF

Ces deux styles de management favorisent des réactions orientées vers les objectifs et les résultats.

Inconvénients : cette tendance montre un management où chaque contact avec les collaborateurs porte sur le travail à accomplir. Soit parce que le manager en profite pour donner des orientations ou des ordres, soit pour convaincre le(s) collaborateur(s) que ses choix ou ses décisions sont meilleurs que les siens ou les leurs. Être clair et ferme sur nos objectifs est une attitude raisonnable. De même, montrer de la conviction et être force de persuasion est profitable pour l'équipe. Mais si, lors de tout contact, ces deux seules réactions sont privilégiées, alors cette tendance peut devenir tyrannique, créer une atmosphère de stress important et s'avérer démotivante à terme.

Tendance 2 :
Styles DIRECTIF / DÉLÉGATIF

Ces deux styles de management ont comme caractéristique de créer un climat distant entre les collaborateurs et le manager.

Inconvénients : dans cette forme de management, les contacts avec le manager sont très rares. Celui-ci est à l'aise dans des contacts espacés qui lui permettent de mieux se consacrer à ses propres tâches. Cependant, il utilisera ses rares contacts avec son équipe pour aborder le travail à accomplir, l'organisation des tâches et les résultats obtenus. Avec des collaborateurs très compétents, cette attitude peut être envisagée, mais, même dans ce cas, si elle est adoptée systématiquement, elle conduira à créer un climat froid, dépersonnalisant et démotivant. Pour des collaborateurs en attente d'aide et de conseil, ce style de management conduira à l'échec.

Tendance 3 :
Styles PERSUASIF / PARTICIPATIF

Ces deux styles de management ont comme caractéristique de favoriser une forte relation entre le manager et son équipe.

Inconvénients : l'implication relationnelle, relative à cette tendance, exige du manager une forte disponibilité. En devenant systématique, cette tendance peut conduire le manager à ne plus maîtriser suffisamment son emploi du temps, avec des conséquences fâcheuses pour l'exécution de ses tâches. De plus, en privilégiant une relation fondée sur des efforts de persuasion ou de réflexion participative avec ses collaborateurs, le manager les place dans une situation d'implication systématique. Il a été montré que cela avait tendance à donner du manager une image de fébrilité ou de fragilité, qui, à terme, peut devenir démotivante côté collaborateur.

Tendance 4 :
Styles PARTICIPATIF / DÉLÉGATIF

Cette tendance est plus rare car elle se caractérise par un management où le travail à accomplir, les objectifs à viser et les résultats à obtenir, sont peu ou pas pris en compte. Elle est donc peu courante en entreprise et on la retrouvera plutôt dans des métiers à fort contenu social.

Inconvénients : avec cette forme de management, le manager génère une relation de partenariat avec son équipe. Le collaborateur n'est plus un maillon d'exécution, nécessaire à l'équipe, mais il devient une sorte de membre quasi autonome. Le risque d'un tel management est de perdre toute notion d'équipe et de résultats collectifs. Pour certains collaborateurs, cette conséquence peut créer une perte de repère défavorable à leur réussite.

Les fiches en relation avec le thème traité

Pour aller plus loin :

Découvrir les styles de management – CDS.08.50

Adapter mon management au contexte – CDS.10.80

Cerner les caractéristiques de mon équipe – CDS.08.70

Mener un entretien d'évaluation – CDS.11.10

Gérer un conflit entre collaborateurs – CDS.10.60

Établir un plan d'intégration – CDS.08.110

Mise en pratique

Réf. Internet : CDS.08.60.040

Reprenez votre questionnaire :

- Pour chaque situation, mettez une croix dans la case correspondant à votre réponse, dans la grille ci-dessous. Par exemple :
  - Si à la situation 1 vous avez répondu « B », mettez un « 1 » dans la colonne PARTICIPATIF.
  - Si vous avez répondu « D » alors mettez un « 1 » dans la colonne DIRECTIF, etc.
- Reportez les points obtenus au bas de chaque colonne, puis faites le total général des points obtenus. Il doit correspondre à 12.

SITUATIONS	DÉLÉGATIF	PARTICIPATIF	PERSUASIF	DIRECTIF
1	A :	C :	B :	D :
2	D :	B :	G :	A :
3	C :	D :	A :	B :
4	D :	C :	A :	B :
5	A :	B :	C :	D :

CDS.08.60

SITUATIONS	DÉLÉGATIF	PARTICIPATIF	PERSUASIF	DIRECTIF
6	C :	B :	D :	A :
7	D :	C :	B :	A :
8	B :	A :	C :	D :
9	A :	B :	C :	D :
10	A :	C :	B :	D :
11	D :	C :	B :	A :
12	D :	C :	B :	A :
	Total :	Total :	Total :	Total :
	TOTAL GÉNÉRAL :			

Avant d'en tirer des conclusions, demandez-vous si vous avez répondu par rapport à ce que vous auriez réellement fait dans ces circonstances, ou bien si vous avez répondu en fonction de ce que vous croyez qu'il faut faire.

Enseignement

En prenant en compte vos deux plus forts scores, identifiez vos tendances à privilégier une certaine forme de management. Puis, lisez ou relisez nos commentaires dans la rubrique « Explication et méthode ».

Si vos scores sont équilibrés dans chaque style de management (un écart maximum de 2), alors cela signifie que vous adaptez déjà vos réactions aux situations et aux collaborateurs. Ce qui est le but.

Voici quelques pistes pour élargir votre tendance managériale, suivant vos constats, résumées dans le tableau suivant :

Si votre management privilégie...	Voilà comment favoriser les autres styles de management...
DIRECTIF / PERSUASIF	Mettre en place des moments de réflexion sur les méthodes ou les améliorations du service, soit en réunion d'équipe, soit en entretien individuel. Ne pas hésiter à aborder des sujets extraprofessionnels, notamment en commençant par vous-même. Pour certains collaborateurs que vous jugez compétents, leur laisser gérer une partie de leurs tâches sans votre regard (planning, délai, etc.).
DIRECTIF / DÉLÉGATIF	Accentuer votre présence dans l'équipe. Cela peut, par exemple, aller jusqu'à changer de bureau pour se rapprocher. Augmenter les motifs de contact, par exemple en créant des rendez-vous planifiés ou des réunions. Lors de ces occasions, ne pas hésiter à conduire vos collaborateurs à des réflexions sur leur environnement de travail : méthode, amélioration, etc.
PERSUASIF / PARTICIPATIF	Restreindre vos contacts avec l'équipe, surtout avec les collaborateurs que vous considérez comme compétents et autonomes. Avec d'autres que vous jugez plus « juniors » ne pas hésiter à accentuer votre présence pour mesurer leurs résultats.
PARTICIPATIF / DÉLÉGATIF	Accentuer vos contacts concernant la transmission de vos objectifs et la mesure des résultats. Planifiez des entretiens individuels sur ce type de sujet et des réunions.



Droit du travail, comptabilité & fiscalité

Service client **04 50 64 08 08**

» Voir la fiche produit en ligne

www.editions-tissot.fr

MANAGEMENT : GÉRER SON ÉQUIPE AU QUOTIDIEN

La solution idéale en management pour vous accompagner dans la gestion de vos équipes tout au long de l'année.



Les fiches conseils

Pour les situations du quotidien, vous disposez des **conseils concrets en management** tout en bénéficiant de premiers éléments de réponses clairs en **droit du travail** (pas de jargon juridique).

Chaque fiche conseil vous propose :
- un schéma ou un tableau qui résume visuellement tous les points à connaître,
- les commentaires associés pour vous accompagner,
- les conseils en management liés à la thématique,
- les risques pour le manager et les points de vigilance,
- les liens vers les outils pratiques liés à la thématique traitée,
pour faciliter votre quotidien et vous faire gagner du temps.

• Pour faciliter vos recherches, le moteur de recherche (sur Internet) et un index très détaillé (dans l'ouvrage) sont à votre disposition
• Les fiches sont mises à jour et enrichies en permanence
• Inclus : Alertes de mise à jour

Alertes de mise à jour

Soyez informé au moindre changement !

Vous recevez le récapitulatif des évolutions mises en ligne sur Internet : ajouts, suppressions, modifications…

Envoi par e-mail suite à chaque mise à jour des contenus.



Le Code du travail sur Internet

Accédez rapidement et simplement à tous les articles du Code du travail.
Inclus : Bulletins de veille.



Les modèles de management personnalisables sur Internet

Retrouvez tous les modèles de lettres, de check-lists, de tableaux de synthèse, et de grilles d'évaluation ou encore d'entretiens professionnels pour agir concrètement, rapidement et sans faire d'erreur. Vous **personnalisez** chaque modèle puis vous **imprimez** le document final : c'est prêt !

→ VOS AVANTAGES

1. Concret :
vous avez les bonnes réponses aux questions de votre équipe et vous savez comment réagir face aux situations que vous pouvez rencontrer (motivation, recadrage, entretiens…).

2. Proche de vous :
des cas pratiques, tirés de la réalité du monde de l'entreprise, enrichis et mis à jour en permanence.

3. Rapide :
téléchargements immédiats de documents types utiles. Chaque modèle est personnalisable et imprimable.


Support papier


Support internet

Offres d'abonnement disponibles

Tarifs totaux, hors frais de port

Internet + Papier : **239 € HT**

Internet : **219 € HT**

BON DE COMMANDE PAGE SUIVANTE



Droit du travail, comptabilité & fiscalité

» Voir la fiche produit en ligne
www.editions-tissot.fr

BON DE COMMANDE



Ref : /73/WQ/W070101

Votre commande : **Management : gérer son équipe au quotidien**

Cochez votre choix	Référence	**Prix € HT**	Frais de port € HT**	Frais d'ouverture d'abonnement € HT	Total € HT	Total € TTC
☐ **Offre Internet + Papier** L'abonnement d'1 an comprend l'intégralité des fiches conseils.	CDSA	**200 , 00**	10 , 00	39 , 00	249 , 00	**268 , 35**
☐ **Offre Internet** L'abonnement d'1 an comprend l'intégralité des fiches conseils.	CDSW	**180 , 00**	—	39 , 00	219 , 00	**236 , 70**

VOTRE MODE DE PAIEMENT

☐ Virement bancaire (Banque Laydernier - RIB 10228 02648 14746000200 20 - SWIFT BIC LAYDFR2W)
☐ Chèque bancaire ou postal (à l'ordre des Éditions Tissot)

VOS COORDONNÉES

(*Champs obligatoires)

Raison sociale*

Civilité* ☐ Monsieur ☐ Madame ☐ Mademoiselle

Nom*

Prénom*

E-mail*

Fonction, mandat*

Adresse de facturation

Code postal*

Ville*

Adresse de livraison (si différente)

Code postal*

Ville*

Téléphone*

Fax

Effectif : Salariés

SIRET

Code APE/NAF

Commentaires

Tarifs HT (pleins tarifs) valables jusqu'au 31/12/2015. TVA incluse dans les tarifs TTC (5,5% supports papier et informatique ; 20% services), sous réserve des taux de TVA applicables à la date de facturation. L'abonnement couvre une période d'un an et se renouvelle par tacite reconduction. Conformément à la loi Informatique et Libertés 78-17 du 06/01/78, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant. **DOM-COM et étranger : selon nos conditions générales de vente disponibles sur www.editions-tissot.fr, une participation aux frais de port et d'emballage d'un montant forfaitaire de 18 € HT (pour toute commande au montant inférieur à 120 € HT) ou de 27 € HT (pour toute commande au montant supérieur ou égal à 120 € HT) pourra vous être réclamée. Photos, dates et sujets non contractuels. Le fait de passer commande implique votre adhésion entière et sans réserve aux Conditions générales de vente des Editions Tissot (disponibles sur www.editions-tissot.fr). Vous reconnaissez que vous avez bénéficié des informations suffisantes pour vous assurer de l'adéquation de l'offre à vos besoins.

DATE, CACHET ET SIGNATURE OBLIGATOIRES

Éditions Tissot
9 rue du Pré Paillard
CS 80109
74941 Annecy-le-Vieux CEDEX
Fax 04 50 64 01 42
service.client@editions-tissot.fr

Pour tout renseignement, notre service client est à votre disposition au :
04 50 64 08 08